

# **(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!**



**Jak získat zákazníka  
špičkovými  
službami**

Ivan Nový  
Jörg Petzold

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Poděkování za spolupráci patří firmě **top vision s.r.o.**,  
pořádající odborná fóra, diskusní setkání, otevřené  
tréninky a semináře i akce připravované přímo na míru  
ve všech oborech řízení.  
[www.topvision.cz](http://www.topvision.cz)*

**top  
vision™**

prof. Ing. Ivan Nový, CSc.  
Dipl. Kfm. Jörg Petzold, PhD.

## **(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?! Jak získat zákazníka špičkovými službami**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 2607. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 160  
První vydání, Praha 2006  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2006  
Cover Photo © [profimedia.cz](http://profimedia.cz)/CORBIS, 2006

ISBN 80-247-1321-7 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6287-6 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| O autorech .....                                                         | 7         |
| Předmluva .....                                                          | 9         |
| Příběh místo úvodu .....                                                 | 11        |
| <b>1. Spokojený či nespokojený zákazník .....</b>                        | <b>15</b> |
| 1.1 Kupní motivy zákazníka .....                                         | 16        |
| <i>Jak všeobecně funguje v prodeji motivace?</i> .....                   | 17        |
| <i>Jak zjistit motivaci zákazníka a uspokojit jeho potřeby?</i> .....    | 27        |
| 1.2 Jací jste, zákazníci? (Typologie obtížných zákazníků) .....          | 29        |
| 1.3 Spokojený zákazník .....                                             | 36        |
| 1.4 Důsledky spokojenosti a nespokojenosti .....                         | 45        |
| 1.5 Zákazník, který přijel ze světa .....                                | 47        |
| <i>A co znalost cizího jazyka?</i> .....                                 | 52        |
| <b>2. Jak to vidí prodejce .....</b>                                     | <b>55</b> |
| 2.1 Proč vlastně prodejce prodává? .....                                 | 56        |
| <i>K čemu slouží motivace a proč je pro prodejce tak důležitá?</i> ..... | 57        |
| <i>Nadšení je základní vlastnost úspěšného prodejce</i> .....            | 58        |
| 2.2 Profesionální prodejce .....                                         | 60        |
| <i>Dobré rady</i> .....                                                  | 62        |
| 2.3 Úspěšný prodej aneb co dělá prodejce úspěšným .....                  | 63        |
| 2.4 Strukturovaný prodejní rozhovor .....                                | 64        |
| <i>Jak najít klienty a jak je kontaktovat</i> .....                      | 65        |
| <i>Kontaktní fáze</i> .....                                              | 68        |
| <i>Fáze zjišťování potřeb</i> .....                                      | 71        |
| <i>Argumentační fáze: užitek v prodejním rozhovoru</i> .....             | 79        |
| <i>Zákazníka nakonec přesvědčíme a získáme pro obchod</i> .....          | 83        |
| <i>Uzavírací otázka v prodejním rozhovoru</i> .....                      | 93        |
| 2.5 Orientace na zákazníka: co to je a jak by měla vypadat? .....        | 96        |
| <i>Základy orientace na zákazníka</i> .....                              | 98        |
| <i>Předpoklady úspěšné orientace na zákazníka</i> .....                  | 109       |
| <i>Řízení reklamací zákazníků</i> .....                                  | 111       |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Optimální politika záruk jako součást orientace na zákazníka</i> . . . . .            | 119        |
| <i>Komplexní zákaznická servisní služba</i> . . . . .                                    | 122        |
| 2.6 Získávání a ztráta zákazníka . . . . .                                               | 132        |
| <b>3. Co může a musí udělat firma</b> . . . . .                                          | <b>135</b> |
| 3.1 Orientace na zákazníka – cesta jak dlouhodobě zvyšovat jeho<br>spokojenost . . . . . | 136        |
| <i>Celková obchodní orientace firmy, strategie směrem k zákazníkům</i> . . . .           | 137        |
| 3.2 Orientace na zákazníka ve vlastním podniku . . . . .                                 | 139        |
| 3.3 Klientská vazba v každém případě, ale správná . . . . .                              | 145        |
| <i>Resumé: spokojenost zákazníků díky výborným službám</i> . . . . .                     | 150        |
| 3.4 Ztratili jste klienta? Získejte ho zpět! . . . . .                                   | 153        |
| <i>Znovuzískání ztracených zákazníků – dobré rady</i> . . . . .                          | 155        |
| <b>Závěrečné slovo: (ne)spokojený zákazník náš cíl?! . . . . .</b>                       | <b>157</b> |
| <b>Literatura . . . . .</b>                                                              | <b>159</b> |

# O autorech

## Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

Je profesorem Vysoké školy ekonomické pro obor podniková ekonomika a management. Od roku 1992 je vedoucím katedry psychologie a sociologie řízení na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. V odborné práci se zaměřuje na problematiku sociologických a sociálně psychologických aspektů podnikového řízení s důrazem na oblast vedení lidí, podnikové kultury a interkulturního managementu. V mezinárodní pedagogické a vědecko-výzkumné spolupráci se orientuje na německy mluvící teritoria. Spolupracuje s řadou zahraničních výzkumných a vzdělávacích zařízení, např. s univerzitami v Regensburgu, Drážďanech, Braunschweigu a Vídni. Velmi významná je také jeho poradenská činnost pro známé a velké mezinárodní i české firmy.



## Dipl. Kfm. Jörg Petzold, PhD.

Studoval na Evropské vysoké škole ekonomické EAP v Paříži, v Oxfordu a v Berlíně mezinárodní management, ekonomii a obchod. Doktorát získal na Vysokém učení technickém v Brně na téma „Implementace personálního marketingu v České republice“.

Několik let pracoval jako vedoucí personálního oddělení v rakouské bance Creditanstalt, od roku 1997 je jednatelem a ředitelem poradenské společnosti Central European Management Academy (CEMAC). V rámci své poradenské činnosti řídil významné projekty pro Českou spořitelnu, Siemens, VLTAVA-LABE-PRESS, Stavební spořitelnu České spořitelny, Fronius a další mezinárodní firmy.

Při své činnosti se jako poradce a trenér soustředí zejména na prodejní trénink, péči o zákazníky a rozvoj manažerských dovedností.





# Předmluva

Mezi nejčastější témata běžných rozhovorů mezi lidmi bezesporu patří obchod a služby. Stále méně však jde o to, kde jaké zboží kdo viděl nebo koupil, ale spíše jde o sdělování zážitků, které s nákupem věcí nebo služeb souvisejí. Pozitivní a negativní prožitky spojené s nákupy mnohdy zastiňují i produkt samotný. Stále důležitější se pro nás stává nejen „co“ jsme koupili, ale „jak“ jsme to koupili. Jak tedy vlastní nákup probíhal a co jsme v jeho průběhu zažili.

Ti prodejci, kteří si jsou této skutečnosti vědomi, zcela určitě již pracují na tom, jak skutečně zákazníka potěšit. Jsou schopni poznat, co zákazník skutečně potřebuje, po čem touží a co opravdu chce. Dovedou nabídnout správný produkt a k němu ještě navíc příjemný zážitek, který přivede zákazníka do prodejny i příště. Dokáží nejen prodat, ale i prodávat.

Jiní prodejci si zase myslí, že je poměrně jednoduché rozpoznat přání zákazníka a ještě jednodušší mu vyjít vstříc. Pak ale existují i takoví prodejci, kteří nad zákazníkem příliš nepřemýšlejí, nabízejí dobrý produkt a ten se prodává sám. Možná čtenáře překvapíme, ale právě pro všechny tyto skupiny prodejců a prodavačů je naše publikace určena.

Nejdůležitější je zákazník, jeho přání a spokojenost. Publikace vás proto provede úskalími rozpoznávání přání zákazníků, motivace jejich nákupů, stejně jako charakteristikami osobnostních typů těch zákazníků, které byste označili za „obtížné“.

Zatímco první kapitola se zabývá zákazníky, druhá kapitola je věnována především prodejcům: obchodní rozhovor, jeho zásady a vedení, reakce na zákaznickova přání či zvládání jeho námitek a pochybností. Tedy vše, co potřebuje znát a jak by měl jednat skutečný profesionál, kterého si váží zákazníci i majitelé obchodních firem.

Dobrý prodavač/prodejce je jistě k nezaplacení, ale z hlediska spokojenosti zákazníka to ještě není všechno. Přání zákazníků musí být schopna zvládat i organizace a celý systém řízení firmy. Teprve v takové firmě, kde prodejce/prodavač nejen chce a umí, ale také může vycházet vstříc zákazníkovi, lze očekávat prodejní úspěch a spokojené zákazníky.

Řadu poznatků, rad a doporučení nabízí i tato publikace, která se vám právě dostává do rukou. Úspěšný obchod přejí všem



# Příběh místo úvodu

## **„Nejde to, museli bychom to nějak předělat, bylo by to složité... (nechceme vaše peníze)“**

Čtyřlenná rodina, která velmi ráda poznává svět a procestovala již řadu turistických cílů, se rozhodla dopřát si skutečně nevšední zážitek: podívat se v zimě do Mexika. Procestovat zemi, poznat kulturní dědictví Mayů a současně si užít teplý Karibik v době, kdy v Čechách mrzne a zuří sněhové vánice. Protože všichni dlouhou dobu nejen pilně pracovali, ale i šetřili, uspořili částku, která jim umožňovala si dovolenou skutečně užít – byli ochotni utratit více než tři sta tisíc korun. První kroky pana Nováka, hlavy rodiny, vedly do českých cestovních kanceláří s cílem vyzvednout si nové katalogy a najít zájezd, který by odpovídal představám celé rodiny. Tedy alespoň částečně poznat Mexiko a současně se vykoupat, vše v krásném prostředí a s dokonalým servisem.

První z nich, tehdy jedna z největších cestovních kanceláří, nabízela zájezdy jen do oblasti hlavního města a na západní pobřeží v okolí Acapulca. Další cesta tedy vedla do druhé, neméně významné a tradiční české cestovní kanceláře, která ve všech svých reklamních aktivitách zdůrazňuje zkušenost, ochotu a kvalitu služeb. V jejím katalogu se skutečně vyskytovala poměrně dobrá nabídka zájezdů do Mexika, avšak s jedinou chybou. Kombinovaný zájezd tvořil týden věnovaný poznávání země, následovaný pobytem u moře, avšak v hotelu, který neodpovídal představám rodiny. Naproti tomu pobytové zájezdy mířily do luxusních hotelů, které si rodina vysnila. Tento nedostatek však cestovní kancelář vyřešila poměrně elegantně poznámkou, že na vyžádání je možné druhou část kombinovaného zájezdu prožít v libovolném z nabízených hotelů, samozřejmě za přiměřený doplatek. Protože se celá transakce zdála být poměrně složitá, vydala se hlava rodiny pro jistotu přímo do centrály cestovní kanceláře v samém srdci hlavního města Prahy.

Jeho první kroky vedly k přepážce s názvem „Exclusive“ s nadějí, že tak drahý zájezd bude určitě předmětem zájmu právě onoho muže, který u přepážky seděl. Po stručném vysvětlení svého přání byl však pan Novák velmi slušně, avšak jednoznačně odkázán na hotline cestovní kanceláře, kde s ním vyřeší všechny předpokládané komplikace po telefonu. Po dvou dnech snahy dovolat se na hotline (nikdo telefon po celou dobu ani nezvedl) se pan Novák opakovaně vydal do kanceláře. Tentokrát se nenechal odbýt poukazem na hotline, a tak muž u přepážky „Exclusive“, aniž by se podívil nad nefunkčností telefonní služby a aniž by měl u své přepážky jediného zákazníka, odkázal pana Nováka do fronty k přepážce „běžných zahraničních zá-

jezdů“. Z překvapení, že se nejedná o takovou exkluzivitu, jak si myslel (Praha je prostě Praha), se mohl pan Novák vzpamatovat při čekání v poměrně dlouhé frontě.

Poté, co přišel na řadu a vysvětlil paní za přepážkou, jaké je jeho přání, byl omráčen okamžitou a velmi stručnou odpovědí: „To nejde, musíte si vybrat to, co je v katalogu“. Pan Novák ji upozornil, že právě to dělá, protože v katalogu je uvedeno, že taková možnost existuje. Paní však trvala na svém a prohlásila, že nic takového v katalogu není. Pan Novák tedy vzal katalog, nalistoval příslušnou stránku a řádek a dokázal dotyčné dámě, že to v katalogu skutečně je. Bez sebemenšího zaváhání byl upozorněn, že to musí být nějaká chyba, protože nic takového nikdy nedělala a nikdo to nechtěl. Rodina Novákova se však již tak těšila na svoji vysněnou dovolenou a hlava rodiny se při představě naspořených peněz, které zájezd bude stát, rozhodla nenechat se ubytovat ve dvouhvězdičkovém hotelu, ale trvat na hotelu s hvězdami pěti. Nějakou dobu trvalo, než paní za přepážkou pochopila, že musí vyvinout nějakou aktivitu. Sdělila tedy panu Novákovi: „To bych ale musela zavolat nahoru Máně!“. Pan Novák pokýval hlavou, že pokud to říká, asi to bude pravda, a s poznámkou: „Prosím, klidně volejte,“ nadále čekal na vyřešení situace. Paní za přepážkou se tedy odhodlala zatelefonovat Máně a pan Novák dále čekal. Při čekání mohl jen zalesknout slova, která nebudila příliš důvěry: „Ahoj, Máňo, je tady zákazník a chce jet nějak jinak... ono to prý jde... vážně to jde, máme to v katalogu, já se taky divila... mám mu tedy říct, že by to měl drahý? Ať jede normálně, že jo...“

Telefónát byl na chvíli přerušen dotazem na pana Nováka: „Bylo by to moc drahé, opravdu to chcete?“

„On na tom trvá, co budeme dělat? Má počkat, jo?“ Mařenka to tedy panu Novákovi spočítá. Pan Novák byl pevně rozhodnut a počkal. Po asi deseti minutách mu paní Růžena sdělila následující skutečnost: „Máňa říkala, že by to bylo opravdu drahé a vám by se to nevyplatilo. To víte, musel byste letět jiným letadlem, a to vždy výrazně navyšuje cenu oproti našim nasmlouvaným charterům.“

Pan Novák se podivil nad potřebou měnit letadlo, když mu šlo jen o to, bydlet v jiném hotelu v sousedství. Vyjádřil proto údiv a dotázal se, proč by musel letět jiným letadlem. Paní u přepážky vyjádřila stejný údiv a opět zatelefonovala Máně: „Máňo, proč by pán musel letět jiným letadlem, když chce jen jiný hotel? Aha, tak má tedy počkat...“

Pan Novák však již čekat nemohl, proto předal svoji e-mailovou adresu a požádal o zaslání nabídky domů. Tak se skutečně i stalo. Až po čtyřech dnech dostal přeposlanou zprávu, kterou paní Mařenka poslala původně své kamarádce Růženě, a to bez jakéhokoli dalšího oslovení, vysvětlení či komentáře. Přes všechny potíže, jednu věc je třeba ohledně práce paní Růženy uznat. Vypočtená cena byla skutečně tak vysoká, že se naprosto vymykala jakékoli alespoň trochu logické kalkulaci. Tím zájem

cestovní kanceláře o zákazníka skončil, stejně jako zájem pana Nováka o její služby. (Pokračování na jiném místě.)

**Zkusme si nyní položit několik jednoduchých otázek:**

- Jak prožíval pan Novák zajišťování svého vysněného zájezdu, na který byl připraven obětovat tři sta tisíc korun a na který se celá jeho rodina těšila?
- Jakou důvěru měl v nabídnutou možnost změny ubytování? Kdyby se rozhodl pro tuto cestovní kancelář, jel by do Mexika s vědomím, že vše klapne jak má a bude skutečně ubytován ve vybraném hotelu?
- Důvěřoval tomu, že bude správně vypočtena cena zájezdu?
- Jeli byste vy s takovouto cestovní kanceláří na dovolenou?
- Jak byste hodnotil/a chování těch prodejců cestovní kanceláře, na které se pan Novák obrátil se svým přáním?
- Obrátí se ještě někdy pan Novák na tuto cestovní kancelář při výběru svých příštích dovolených?





# Spokojený či nespokojený zákazník

---

## **Cílem této kapitoly je:**

- Pochopit důvody, proč zákazník přichází do prodejny a proč nakupuje právě zde.
  - Popsat typologii zákazníků.
  - Přivést čtenáře k zamyšlení, co znamená spokojenost zákazníka a jak ji poznáme.
  - Poukázat na skutečnost, že zákazníci z různých kultur jsou přece jen trochu odlišnými zákazníky.
-

## > 1.1 Kupní motivy zákazníka

Možná jste také přemýšleli o tom, proč jsme někdy jako zákazníci se svým nákupem spokojeni a jindy naopak naprosto nespokojeni? Určitě se vám už stalo, že jste přišli do obchodu, kde byste si rádi něco koupili, a prodavač byl nevrlý, vůbec se nesnažil zjistit vaše přání nebo se o vás prakticky nezajímal. Pravděpodobně znáte pocit frustrace, kdy jste sice strávili mnoho času v obchodech, ale nakonec nic nekoupili, nic nezjistili a ničeho nedosáhli. Dlouho předem jste se rozhodovali, zda stojí za to utratit tolik peněz za své přání, ale nakonec to vlastně ani nejde. Prodavači přednášeli o vlastnostech výrobku, aniž by se vůbec zeptali na vaše opravdové přání a potřeby. Prodavači se zabývali spíše sami sebou než vámi. Povídali si mezi sebou, četli noviny nebo telefonovali s přáteli. Možná znáte i ten pocit, kdy jste něco koupili a ihned poté s tím vznikl problém. Něco nefunguje jak by mělo, nebo nelze najít správný postup při obsluze a v obchodě, kde jste výrobek koupili, vám nikdo nepomůže. Nebo se vás dokonce zeptají, co jste s výrobkem dělali, že nefunguje... tento problém doposud žádný jiný zákazník neměl. Jinými slovy řečeno: „Co jste to za hlupáka, že s tím výrobkem neumíte správně zacházet?“

Všechny firmy hovoří o tom, že spokojení zákazníci jsou jejich nejvyšším cílem a že pro spokojenost svých zákazníků dělají a udělají vše. Ve skutečnosti to bohužel často vypadá zcela jinak: špatně nebo vůbec nevyškolený prodejní personál, nevlídní a arogantní prodavači, jejich naprostý nezájem o skutečné potřeby zákazníka. Nezájem, neodbornost, neprofesionalita. Existují v České republice jen znučení prodavači, kteří si svou pracovní dobu v obchodě jen odsedí a čekají, až konečně budou moci jít domů a kromě výplaty je již nic jiného nezajímá?

V naší publikaci se budeme snažit zjistit, které faktory zákazníka uspokojují a čím se liší skvělý prodejce od prodejce nudného, nekompetentního a průměrného. Jedno se ale dá říci předem: je radost a opravdový požitek nechat se obsluhovat skvělým prodejcem. Skvělý prodejce miluje svoji práci, žije pro ni a nezná nic krásnějšího než spokojený úsměv a radost zákazníka (a samozřejmě tržbu z uskutečněného prodeje). Zákazník se po takovém nákupu cítí být spokojený, má radost a přes utracené peníze zažívá pocit štěstí.

V naší publikaci se vydáme hledat skvělého prodejce a spokojeného zákazníka a budeme se snažit nabídnout podněty, jak vaše zákazníky plně uspokojit.

Už jste se někdy zamysleli nad tím, kdy jste naposledy koupili něco, co jste vlastně vůbec nepotřebovali, nebo alespoň ne tak nutně? Jaký důvod jste měli k tomu, výrobek koupit – nebo, jinými slovy, co bylo vašim motivem?